

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ADAPTABILIDADE, EMPREGABILIDADE E *PERSONAL*
BRANDING: RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS
E COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS EM FUNÇÃO
DO SEXO, IDADE E CONTEXTOS PROFISSIONAIS**

Carla Sofia Madureira Cardoso

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos,
do Trabalho e das Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ADAPTABILIDADE, EMPREGABILIDADE E *PERSONAL*
BRANDING: RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS
E COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS EM FUNÇÃO
DO SEXO, IDADE E CONTEXTOS PROFISSIONAIS**

Carla Sofia Madureira Cardoso

Dissertação orientada pela Professora Doutora Rosário Lima

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos,
do Trabalho e das Organizações**

2019

Agradecimentos

À Professora Rosário Lima, pela ajuda incansável, por todos os conselhos, pela disponibilidade constante e, acima de tudo, pela diferença que marcou na realização deste projeto.

À Professora Ana Sousa Ferreira, por me ter ensinado imenso sobre o SPSS, por toda a ajuda na Análise Estatística e pelo esclarecimento de todas as minhas dúvidas.

Às pessoas que tornaram a realização deste estudo possível, através da ajuda indispensável na recolha da amostra: Jorge Agostinho, Rita Baltazar, Bárbara Cunha, Joana Ferreira, Maria Carvalho e Teresa Féria.

À Beatriz Sousa, Sara Nogueira, Guilherme Cristóvão e Igor Sousa, por terem sido os melhores companheiros destes dois anos de Mestrado.

À Vanessa Santos, por ter sido sempre o meu porto seguro ao longo de todo o meu percurso académico.

À Beatriz Caló, por todo o caminho que percorremos juntas ao longo destes cinco anos e pelo apoio de todas as horas.

À minha melhor amiga Raquel, por todas as tardes de trabalho que partilhámos e por estar sempre lá para mim.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o final desta etapa, tendo sempre uma palavra amiga e de força para me reconfortar nos momentos mais difíceis. Vocês sabem quem são.

À minha Mãe, pelo apoio incondicional, por ser um exemplo, por ser o meu pilar, por todos os conselhos e, acima de tudo, por acreditar sempre em mim.

Ao Diogo, o meu companheiro de vida, por estar sempre presente, pela ajuda constante, por acreditar sempre em mim mais do que eu mesma, pelo apoio nas horas mais difíceis, pelas palavras e olhares de reconforto, por estar sempre ao meu lado e por ser a pessoa que é.

Por último, mas não menos importante, dedico esta Dissertação de Mestrado ao meu Pai, que me ensinou a aprender. Obrigada por teres sempre confiado em mim.

“Be the things you loved most about the people who are gone”

A todos o meu mais sincero obrigada!

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Introdução	1
1. Enquadramento teórico.....	2
1.1. Adaptabilidade	2
1.2. Empregabilidade	3
1.3. Personal Branding.....	6
1.4. Relação entre Variáveis	8
2. Método.....	12
2.1. Participantes.....	12
2.2. Instrumentos.....	13
2.2.1. Inventário sobre Adaptabilidade	13
2.2.2. Inventário sobre Empregabilidade	14
2.2.3. Questionário sobre <i>Personal Branding</i>	16
2.3. Procedimento	18
3. Resultados.....	18
3.1. Análise Fatorial	19
3.2. Análise Descritiva e Índices de Precisão	21
3.3. Análise Correlacional	23
3.4. Análise Comparativa.....	24
4. Discussão	28
Referências Bibliográficas.....	33
Anexos	CD-ROM

Resumo

Num contexto laboral caracterizado pela mudança e instabilidade, é cada vez mais importante que os indivíduos se responsabilizem pelo planeamento e gestão das suas carreiras, sendo adaptáveis e empregáveis, requisitos críticos para o sucesso da carreira pessoal. Paralelamente, a capacidade de se destacarem e diferenciarem dos potenciais concorrentes constitui o desenvolvimento de uma competência valorizada, e que pode marcar a diferença. A presente investigação tem como objetivo estudar a relação entre Adaptabilidade, Empregabilidade e *Personal Branding*, em função das variáveis sexo, idade e contextos profissionais. Foram aplicados o Inventário sobre Adaptabilidade, o Inventário sobre Empregabilidade e o Questionário sobre *Personal Branding* a 143 trabalhadores de áreas profissionais distintas, de ambos os sexos, e com idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos. Os resultados obtidos demonstraram uma relação direta entre Adaptabilidade, Empregabilidade e estratégias de *Personal Branding*, tendo-se revelado significativas algumas das relações entre as dimensões de cada um dos construtos. Quanto à comparação entre grupos em função da variável sexo, não se verificaram diferenças significativas para as três variáveis psicológicas em estudo. Já a variável idade, regista diferenças significativas a favor dos participantes mais velhos na Empregabilidade e em algumas das dimensões (*Abertura a mudanças no trabalho*, *Motivação na carreira* e *Identidade de trabalho*), bem como nas dimensões *Controlo* e *Confiança* da Adaptabilidade, e na subescala *Consciencialização* e na dimensão *Singularidade e Auto-Regulação* desta subescala do *Personal Branding*. Para a variável contextos profissionais, verificaram-se diferenças significativas na dimensão *Controlo* da Adaptabilidade, na Empregabilidade e em algumas das suas dimensões (*Motivação na carreira*, *Resiliência no trabalho e na carreira* e *Identidade de trabalho*), bem como na dimensão *Afiliação e Networking* da subescala *Consciencialização* do *Personal Branding*. É, ainda, feita referência a limitações associadas ao presente estudo, a implicações para as práticas de recursos humanos, e sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: adaptabilidade, empregabilidade, *personal branding*, sexo, idade, contextos profissionais

Abstract

In a labour context characterized by change and instability, it is increasingly important for individuals to be responsible for planning and managing their careers, being adaptable and employable, critical requirements for personal career success. At the same time, the ability to stand out and differentiate from potential competitors constitutes the development of a valued competence, which can make a difference. The present research aims to study the relation between Adaptability, Employability and Personal Branding, according to gender, age and professional contexts. The Adaptability Inventory, the Employability Inventory and the Personal Branding Questionnaire were applied to 143 workers from different professional areas, of both gender and aged between 22 and 65 years. The results obtained revealed a direct relation between Adaptability, Employability and Personal Branding strategies, and some of the relations between the dimensions of each of the constructs were also significant. Regarding the comparison between groups according to gender, there were no significant differences for the three psychological variables under study. On the other hand, age shows significant differences in favor of older participants in Employability and in some of its dimensions (Openness to change at work, Career motivation and Work identity), as well as in the dimensions of Control and Confidence of Adaptability, and in the subscale Awareness and the Singularity and Self-Regulation dimension of this subscale of Personal Branding. For professional contexts, there were significant differences in the dimension Control of Adaptability, Employability and some of its dimensions (Career Motivation, Work and Career resilience and Work Identity), as well in the Affiliation and Networking dimension of the subscale Awareness of Personal Branding. Reference is also made to limitations associated with the present study, implications for human resource practices, and suggestions for future research.

Keywords: adaptability, employability, personal branding, gender, age, professional contexts

Introdução

Face ao atual mercado de trabalho, caracterizado por uma elevada e constante instabilidade, as organizações têm mais dificuldade em planejar e desenvolver projetos a longo prazo e, conseqüentemente, em gerir as carreiras dos seus colaboradores (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995). Torna-se, assim, imperativo que os indivíduos se responsabilizem pelo planeamento e gestão das suas próprias carreiras, de acordo com as suas preferências pessoais, e com o propósito de traçarem a sua progressão profissional (Baruch, 2004; Fernandes, 2015). Nesta sequência, e tendo em conta o atual panorama do mundo do trabalho, a Adaptabilidade é um conceito que tem vindo a ganhar cada vez mais importância. Devido às mudanças e transições relacionadas com o trabalho, as características individuais que predispõem os indivíduos para serem mais adaptáveis trazem consequências benéficas quer para o próprio quer para as organizações (Fugate & Kinicki, 2008). Do mesmo modo, também a Empregabilidade constitui um requisito crítico para o sucesso da carreira pessoal, e para a vantagem competitiva ao nível organizacional, pois tornar alguém empregável significa desenvolver competências pessoais e profissionais, de modo a maximizar o potencial de emprego dos indivíduos (Fraga, 2012). A par da necessidade destes se tornarem cada vez mais adaptáveis e empregáveis, é também importante que se destaquem e se diferenciem de potenciais concorrentes, que adquiram notoriedade, e trabalhem a sua marca pessoal (*Personal Branding*), de forma a alcançarem os seus objetivos de carreira (Silva, 2016). Estudar a temática do *Personal Branding* como processo de clarificar o que distingue e torna especial cada indivíduo, bem como a forma como este se considera adaptável e empregável, é relevante numa realidade que é cada vez mais marcada pela incerteza e competitividade (Moura, 2018).

A presente investigação tem como principal objetivo estudar a relação entre Adaptabilidade, Empregabilidade e estratégias de *Personal Branding*, numa amostra de adultos trabalhadores de diferentes áreas de atividade. A sua estrutura contempla o enquadramento teórico das variáveis em estudo e a formulação das hipóteses de investigação, a metodologia utilizada, a apresentação dos resultados, e a discussão. Nesta última, são analisados os resultados obtidos, é feita referência às limitações do estudo, e a sugestões para futuras investigações.

1. Enquadramento teórico

1.1. Adaptabilidade

A Adaptabilidade é um tema que tem vindo a marcar cada vez mais a sua importância quer para as organizações quer para os trabalhadores (Fraga, 2012). Com o objetivo de se manterem competitivas no mercado de trabalho, é exigido às organizações que alterem as suas estratégias de modo a “sobreviverem” e adaptem-se às constantes mudanças impostas pelo mercado. De igual modo, os indivíduos devem também adaptar-se às mudanças que se fazem sentir, a fim de se manterem ativos, competitivos, produtivos e empregáveis num mundo cada vez mais caracterizado pela volatilidade (Fugate & Kinicki, 2008; Hartung, Porfeli, & Vondracek, 2008).

Embora originalmente o conceito de maturidade tenha sido identificado como o processo central no desenvolvimento de carreira dos indivíduos (Super, 1955), posteriormente foi considerado como não sendo o mais adequado para compreender o desenvolvimento de carreira nos adultos. Nesta sequência, Super e Knasel (1981) identificaram o conceito de Adaptabilidade como um processo de adaptação no qual o indivíduo surge como um agente responsável e ativo num meio ambiente dinâmico. Mais tarde, a Adaptabilidade de carreira é definida como a prontidão para lidar com tarefas previsíveis e de participação no papel de trabalho, bem como com acontecimentos imprevisíveis provocados por mudanças no trabalho e pelas condições do mesmo. Ou seja, Adaptabilidade significa ser capaz de efetuar uma mudança a fim de se adaptar a novas ou diferentes circunstâncias (Savickas, 1997). Mais recentemente, o conceito de Adaptabilidade de carreira é definido como “um construto psicossocial que denota a prontidão e os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas desenvolvimentistas atuais e iminentes, transições profissionais e traumas pessoais através da resolução de problemas não familiares e complexos” (Savickas, 2005, p. 51).

Savickas (2002, 2005) propõe que o conceito de Adaptabilidade de carreira seja um construto multidimensional, operacionalizado num modelo estruturado em três níveis. No primeiro, o mais abstrato, situam-se as quatro dimensões da Adaptabilidade: *Preocupação*, *Controlo*, *Curiosidade* e *Confiança*. Segundo o autor, a *Preocupação* é a dimensão com mais importância, e diz respeito à orientação para o futuro. Ou seja, a preocupação de preparar o futuro através do desenvolvimento de competências de planeamento, tomando em consideração as experiências do passado. A dimensão *Controlo* significa que o indivíduo se sente responsável pelas tomadas de decisão que irão influenciar a construção da sua carreira. A dimensão *Curiosidade* diz respeito à atitude

que predispõe o indivíduo a explorar diferentes oportunidades, bem como a pensar em si próprio em diversos contextos, e em diferentes papéis. Possibilita a aquisição de uma base de conhecimento que poderá auxiliá-lo a tomar decisões mais adequadas e realistas para si mesmo, tendo em conta um determinado contexto. Por fim, a dimensão *Confiança* refere-se aos sentimentos e crenças de autoeficácia relativamente à capacidade que o indivíduo tem para ultrapassar obstáculos, resolver problemas e desempenhar com sucesso uma determinada ação a fim de efetuar escolhas de carreira adequadas. Em suma, indivíduos adaptáveis manifestam preocupação com o seu futuro, aumentam o controlo pessoal e a responsabilidade sobre o seu futuro, demonstram curiosidade em explorar-se a si próprios bem como contextos futuros e, por fim, estimulam a confiança de modo a alcançar os seus objetivos de carreira. Quanto ao segundo nível do modelo, este é composto pelas atitudes, crenças e competências que definem os comportamentos de *coping* do indivíduo face à concretização de determinadas tarefas e o terceiro e último nível, diz respeito aos comportamentos vocacionais do indivíduo que levam à construção da sua carreira (Savickas, 2003, 2005; Savickas & Porfeli, 2012).

A Adaptabilidade é, assim, um conceito utilizado para explicar a forma como as pessoas gerem e se ajustam às múltiplas transições e mudanças de carreira, sendo considerado um fator chave para os indivíduos, uma vez que o mundo do trabalho lhes impõe cada vez mais exigências, desafios e mudanças (Del Corso, Reh fuss, & Galvin, 2011; Johnston, 2016). De destacar que, ao longo dos anos, a literatura tem demonstrado a importância do papel da Adaptabilidade, e das suas consequências positivas na vida dos indivíduos. Mais especificamente, a Adaptabilidade de carreira encontra-se positivamente relacionada com a concretização de objetivos, com a utilização de estratégias de *coping* positivas, com melhores respostas face à adversidade, e com uma maior flexibilidade e capacidade dos indivíduos se autopromoverem. Encontra-se também relacionada de forma positiva com altos níveis de motivação, otimismo, satisfação, empregabilidade e sucesso na carreira (Federici, Boon, & Den Hartog, 2019; Johnston, 2016).

1.2. Empregabilidade

Como já salientado, devido às atuais exigências do mercado de trabalho, as pessoas são os agentes ativos no desenvolvimento das suas carreiras através de atividades baseadas em vários projetos, e em múltiplas organizações (Fraga, 2012). Ou seja, já não se fala do “trabalho para a vida”, desenvolvido no contexto de uma única organização responsável pela progressão de carreira dos seus trabalhadores.

Assim, da noção de emprego passou-se para a de Empregabilidade, que se refere à capacidade de manifestar novas competências e de assumir novas responsabilidades, quer da parte do indivíduo quer da organização (Duarte, 2006, 2009). Manter e aumentar a Empregabilidade são aspetos cada vez mais relevantes num mercado fortemente caracterizado pela imprevisibilidade e pela mudança (Smith, 2010), constituindo-se este conceito como um requisito crítico quer para a vantagem competitiva ao nível da organização, quer para o sucesso de carreira individual (Van der Heijden, de Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009).

A responsabilidade pessoal do trabalhador no desenvolvimento da sua carreira, bem como a capacidade para lidar com mudanças no mercado de trabalho, têm sido aspetos cada vez mais enfatizados. Deste modo, tendo em consideração a atual lógica de emprego e de Empregabilidade, o indivíduo deverá ser o principal agente ativo na construção da sua carreira, e ser empregável, o que significa desenvolver competências pessoais e profissionais, de modo a maximizar o seu potencial de emprego (Smith, 2010). Segundo van Dam (2004), o conceito de Empregabilidade encontra-se centrado na organização, definindo a sua orientação como as atitudes dos indivíduos relativamente às intervenções que visam aumentar a flexibilidade organizacional, através do desenvolvimento e da manutenção da Empregabilidade dos próprios trabalhadores. Neste seguimento, o impulso para o desenvolvimento do trabalhador foca-se nos objetivos da organização, e não diretamente nas aspirações do indivíduo. Ou seja, as intervenções de carreira têm como finalidade apoiar, de modo estratégico, mecanismos de flexibilidade na organização, que por sua vez terão efeito nos trabalhadores. Desta forma, é possível concluir que os contextos de trabalho contribuem para explicar a Empregabilidade, uma vez que as organizações podem ser uma mais-valia para o desenvolvimento da mesma nos seus trabalhadores.

Já Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) propõem o modelo heurístico de Empregabilidade, assentando em três componentes distintas: a identidade de carreira, que diz respeito a uma representação de experiências e aspirações de carreira frequentemente diversificadas e difusas, proporcionando orientação ao indivíduo; a adaptabilidade pessoal, que faz com que o indivíduo se mantenha produtivo e atrativo para os eventuais empregadores; e o capital humano e social, ilustrado, por exemplo, através da utilização de redes de procura de trabalho mais informais, tais como, redes de contacto.

Segundo a perspetiva disposicional, a Empregabilidade é definida como “um conjunto de diferenças individuais que predis põem os indivíduos para a adaptabilidade

(pro)ativa específica do trabalho e da carreira, facilitando a identificação e concretização de oportunidades de trabalho e de carreira dentro e entre organizações” (Fugate, 2006, p. 20). Fugate e Kinicki (2008) definem cinco dimensões críticas e representativas da natureza ativa e adaptável da Empregabilidade, nomeadamente, *abertura a mudanças no trabalho*, *resiliência no trabalho e na carreira*, *proatividade no trabalho e na carreira*, *motivação na carreira* e, por fim, *identidade de trabalho*. A *abertura a mudanças no trabalho* e a novas experiências apoia a flexibilidade face a situações de incerteza, e facilita a aprendizagem contínua. Deste modo, indivíduos que manifestem esta característica tendem a ter atitudes mais positivas relativamente à mudança, maior satisfação no trabalho, maior sentimento de significado pessoal, atitudes de curiosidade face à carreira, e encaram a mudança como um novo desafio. Pessoas que manifestam *resiliência no trabalho e na carreira* tendem a fazer autoavaliações mais elevadas, e revelam também ser mais otimistas face ao trabalho e à carreira. A autoavaliação, por sua vez, origina atitudes mais positivas e, por conseguinte, maior produtividade. Já o otimismo leva a que os indivíduos possuam mais expectativas positivas face ao futuro, aumentando assim a confiança nas suas capacidades. A dimensão da *proatividade no trabalho e na carreira*, diz respeito à aquisição de informação relevante para eventuais mudanças e desafios associados a oportunidades futuras. Aqui é importante que o indivíduo avalie, de forma periódica, o seu valor no mercado de trabalho, comparando as suas competências e experiência com as atuais exigências e novas oportunidades de trabalho. Quanto à *motivação na carreira*, esta traduz a preocupação com o futuro e a necessidade de planejar, de forma a ir ao encontro dos objetivos de carreira formulados, e dos projetos ou trajetórias de vida desejados. Esta dimensão encontra-se relacionada com o planeamento e orientação para a aprendizagem, com a persistência durante períodos menos positivos e de frustração, com o esforço face a novas exigências, e com o interesse no domínio de novas competências e situações. Por fim, a *identidade de trabalho*, que diz respeito ao modo como o indivíduo se autodefine no contexto da carreira, desencadeando comportamentos consistentes com a sua autoimagem, dirigidos para oportunidades e comportamentos futuros. Através de experiências passadas, presentes e futuras, esta dimensão atua de modo a fornecer direção e finalidade aos comportamentos de carreira do indivíduo. Ou seja, fornece ao indivíduo o sentido de controlo e agência na construção dos seus projetos de vida, tendo sempre em consideração a imagem de si próprio e a direção que pretende seguir (Fugate, 2006; Fugate & Kinicki, 2008).

1.3. *Personal Branding*

Sendo o mercado profissional cada vez mais competitivo, e existindo inúmeras ofertas semelhantes, torna-se imperativo que os indivíduos se destaquem, de forma a controlar o desenvolvimento da sua carreira (Moura, 2018). Com as constantes e rápidas mudanças do atual mundo do trabalho, a possibilidade dos indivíduos se diferenciarem, adquirirem notoriedade e trabalharem a sua marca pessoal facilita muitas vezes o alcance dos seus objetivos e, conseqüentemente, do sucesso profissional. A esta marca pessoal dá-se o nome de *Personal Branding*. Este é uma forma de clarificar e comunicar o que torna um indivíduo diferente, especial e único, utilizando as suas qualidades e pontos fortes com a finalidade de orientar a sua carreira. Trata-se de compreender os atributos únicos que caracterizam cada pessoa (pontos fortes, capacidades, competências, valores, interesses), e fazer uso desses mesmos atributos, de forma a destacar-se dos seus pares. Ou seja, a marca pessoal significa comunicar claramente a promessa única de valor que cada indivíduo tem para oferecer ao seu empregador ou aos seus clientes (Arruda, 2003).

O conceito de *Personal Branding*, inicialmente popularizado por Peters (1997) através do seu artigo “*The Brand Called You*”, tem-se revelado cada vez mais importante na era digital (Labrecque, Markos, & Milne, 2011). Se antes o fenómeno de *Personal Branding* era apenas utilizado por indivíduos amplamente reconhecidos na sociedade (e.g. celebridades, líderes de negócios, políticos), com a evolução dos tempos e dos modelos de carreira, e o conseqüente desenvolvimento das ferramentas *online*, hoje em dia os indivíduos “comuns” também desenvolvem uma marca pessoal em vários contextos profissionais (Shepherd, 2005).

Segundo a literatura, o *Personal Branding* assemelha-se ao conceito de *marketing* de produto, uma vez que se relaciona com as estratégias adotadas pelo indivíduo na promoção das suas competências, qualidades e pontos fortes, de forma a destacar a singularidade do indivíduo no mercado de trabalho (Kaputa, 2006; Zarkada, 2012). Nesta sequência, o fenómeno de *Personal Branding* pode ser caracterizado por cinco principais atributos (*estratégico, positivo, promissor, centrado no indivíduo e artefactual*). Em primeiro lugar, é um fenómeno *estratégico*, uma vez que as atividades são programadas e dirigidas a um público alvo pré-definido (Cederberg, 2017; Labrecque et al., 2011). Em segundo lugar, um dos principais objetivos do *Personal Branding* é estabelecer *impressões favoráveis, ser apelativo, valioso, confiável e desejável* (Gorbatov, Khapova, & Lysova, 2018; Lee & Cavanaugh, 2016). Também associada à natureza deste construto está subjacente a ideia de *promessa* ao público alvo (Philbrick & Cleveland, 2015).

Ademais, este conceito é caracterizado por ser *centrado na pessoa*, conferindo-lhe um sentido de agência, reflexão e diferenciação. Desta forma, o indivíduo é o agente responsável pelo envolvimento ativo em todo o processo do estabelecimento da sua marca pessoal. A reflexão obriga os sujeitos a realizarem um processo de introspecção ativa, de maneira a identificar as suas características individuais e, posteriormente, perceber quais os seus principais atributos, pontos fortes e qualidades. Já a diferenciação refere-se à construção de uma marca pessoal em torno de um conjunto de características únicas e desejáveis pelo público-alvo (Gorbatov et al., 2018; Parmentier, Fischer, & Reuber, 2013). Por último, o conceito de *Personal Branding* aponta para a sua natureza *artefactual*, como por exemplo, a utilização de cartões de visita personalizados, fotografias do *LinkedIn* e *Instagram* (van der Land, Willemsen, & Wilton, 2016), bem como vídeos do *YouTube* (Chen, 2013).

Posto isto, este conceito ganha cada vez mais importância tendo em conta a realidade económica do mundo moderno, uma vez que estamos perante uma “economia do conhecimento” (Gandini, 2016). O mercado de competências tornou-se muito mais exigente a par do aumento da incerteza face ao emprego (Cederberg, 2017), o que por sua vez leva a uma ascensão das carreiras baseadas em projetos. Deste modo, todo este panorama faz com que o *Personal Branding* seja uma estratégia de carreira eficaz. Alguns autores, também atribuem a emergência do conceito às mudanças sociais, ou seja, a divisão geracional bem como as novas escolhas de estilo de vida contribuíram para a necessidade de autopromoção, quer na vida profissional quer pessoal (Gorbatov et al., 2018). Paralelamente, existe também um consenso generalizado de que o principal impulsionador do fenómeno de *Personal Branding* é a facilidade de acesso à tecnologia, especialmente, as redes sociais. Algumas estratégias de autopromoção utilizadas pelos indivíduos passam pela criação e gestão de perfis *online* nas redes sociais, em *websites* e em blogues (Labrecque et al., 2011). No mundo atual, redes sociais como o *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* e *YouTube* são cada vez mais exploradas com o objetivo de conhecer melhor o indivíduo, quer do ponto de vista profissional como pessoal. À medida que o papel das redes sociais aumenta na gestão de carreira do indivíduo, a capacidade de narrativa digital, i.e., contar a sua história, também se destaca como um poderoso mecanismo de sinalização do valor único de determinado indivíduo no mercado de trabalho (Jones & Leverenz, 2017). Recorrendo aos perfis destas redes sociais é possível tomar decisões que irão influenciar a carreira do indivíduo, por parte de pessoas que têm poder de decisão (Morgan, 2011). Por exemplo, segundo van der Land e

colaboradores (2016), a gestão efetiva da própria imagem no perfil do *LinkedIn* pode levar a uma maior probabilidade de conseguir uma entrevista de emprego.

Ao longo do tempo, vários modelos foram surgindo sobre os processos envolvidos no *Personal Branding*. No entanto, para Gorbatov e colaboradores (2018), os processos chave são: *auto-consciência, análise e posicionamento das necessidades, construção da arquitetura de marca, auto-reflexão e procura de feedback, e sense-making*. A *auto-consciência* e a introspeção são essenciais para a descoberta de uma identidade própria, valores e crenças, auto-imagem e objetivos pessoais. É também necessário *analisar e posicionar as necessidades* de acordo com o próprio, mas sem nunca esquecer o público-alvo, bem como os possíveis concorrentes (Shepherd, 2005). Por sua vez, para *construir a arquitetura de marca* é necessário ter em consideração dois conceitos distintos: o *self* desejado (o que pretendemos projetar para o público-alvo) e a identidade percebida (reação do público-alvo, i.e., a forma como a nossa marca pessoal é percebida pelos outros) (Gandini, 2016; Gorbatov et al., 2018). Já a *auto-reflexão* e a *procura de feedback*, são dois processos que permitem ao indivíduo manter a sua marca pessoal e garantir a sua relevância, força e competitividade, levando também a uma maior auto-consciência (Gorbatov et al., 2018). Por fim, à medida que os ambientes de trabalho se tornam cada vez mais descontextualizados, as pessoas têm uma necessidade crescente de construir a sua identidade de trabalho, através da atribuição de significados, *sense-making*. Todos estes processos contribuem para uma marca pessoal mais forte e coerente.

1.4. Relação entre Variáveis

A literatura revela a existência de uma relação positiva entre os construtos da Adaptabilidade e da Empregabilidade, em geral, bem como das suas dimensões, o que traduz a tendência para as pessoas que são capazes de manifestar recursos de Adaptabilidade na carreira, manifestarem igualmente atitudes e comportamentos associados a competências de Empregabilidade no contexto de trabalho (Cabo, 2014; Coetzee, Ferreira, & Potgieter, 2015; Fraga, 2012).

Assim, indivíduos que se considerem mais adaptáveis e empregáveis serão também aqueles que demonstrarão mais proatividade, resiliência e mais comportamentos efetivos de procura e manutenção de emprego, bem como de adaptação ao mercado de trabalho. Sendo estas características de enorme importância no que toca a uma gestão de carreira cada vez mais centrada no indivíduo, também a criação de uma marca pessoal através da utilização de estratégias de *Personal Branding* está cada vez mais associada à

concretização de objetivos de carreira, ao sucesso profissional e ao desenvolvimento pessoal (Arruda, 2003; Fernandes, 2015; Gorbatov et al., 2018; Silva, 2016) e, consequentemente, a comportamentos de Adaptabilidade e de Empregabilidade. Deste modo, o panorama atual do mercado de trabalho, caracterizado pela volatilidade, instabilidade e competitividade, subjacente às três variáveis em estudo, constitui o cenário ideal para apostar cada vez mais no desenvolvimento e promoção da Adaptabilidade, Empregabilidade e *Personal Branding*. Nesta sequência, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação: H1 - *Espera-se uma relação direta entre Adaptabilidade e Empregabilidade*; H2 - *Espera-se uma relação direta entre Adaptabilidade e Personal Branding*; H3 - *Espera-se uma relação direta entre Empregabilidade e Personal Branding*, e H4 - *Espera-se uma relação direta entre as dimensões da Adaptabilidade, da Empregabilidade e do Personal Branding*.

Apesar de não existir um consenso na literatura acerca da relação entre as variáveis sexo e idade, e a Adaptabilidade, Empregabilidade e *Personal Branding*, apresentam-se resultados de estudos com base na pesquisa efetuada. No que diz respeito à variável sexo, um estudo de Hou, Leung, Li, Li e Xu (2012) sugere que os homens possuem níveis mais elevados de Adaptabilidade, em comparação com as mulheres. Algumas pesquisas sugerem também a existência de diferenças significativas entre homens e mulheres nas dimensões *Preocupação* e *Curiosidade*, e na Adaptabilidade em geral, a favor do sexo feminino (Agostinho, 2018). No entanto, outras investigações revelam que não existem diferenças significativas entre os dois sexos (Hirschi, 2009). No que se refere ao construto de Empregabilidade, os dados parecem sugerir que ambos os sexos tendem a realizar auto-perceções favoráveis à sua Empregabilidade. No entanto, segundo Fraga (2012), as mulheres obtêm resultados médios mais elevados na dimensão *Proatividade no trabalho e na carreira*, em comparação com os homens. Quanto à literatura académica sobre a relação entre *Personal Branding* e a variável sexo, esta é bastante escassa, não sendo possível retirar evidências conclusivas. Assim, torna-se relevante aprofundar o estudo sobre esta relação, a fim de compreender as suas implicações no atual contexto de trabalho. Nesta sequência, formula-se a seguinte hipótese de investigação: H5 – *Esperam-se diferenças ao nível da Adaptabilidade, Empregabilidade e Personal Branding, em função da variável sexo*.

Relativamente à relação da variável idade e, mais especificamente, com a Adaptabilidade, é expectável que, do ponto de vista geracional, os indivíduos mais jovens cresçam já numa lógica de imprevisibilidade face ao mundo do trabalho e que, por isso,

demonstrem mais sensibilização para a necessidade de uma constante adaptação a contextos de trabalho. Por outro lado, indivíduos mais velhos já vivenciaram e experienciaram contextos reais de trabalho, levando conseqüentemente ao desenvolvimento da sua Adaptabilidade (Fraga, 2012). Ainda, a literatura transmite a possibilidade de que alguns fatores relacionados com a idade podem contribuir para a Adaptabilidade (por exemplo, o aumento da conscienciosidade e amabilidade), enquanto outros não (por exemplo, diminuições na capacidade cognitiva e flexibilidade). Assim, estas alterações podem acabar por se anular mutuamente, levando a uma associação global fraca entre a variável idade e Adaptabilidade (Rudolph, Lavigne, & Zacher, 2017). Algumas pesquisas sugerem também que determinadas dimensões da Adaptabilidade têm relações positivas com a idade (e.g. *Controlo* e *Confiança*), enquanto outras demonstram apenas uma relação fraca (e.g. *Curiosidade*) ou negativa (e.g. *Preocupação*). É também de notar que a Adaptabilidade pode ser considerada mais importante em determinadas fases de carreira do que noutras, como por exemplo, para recém-trabalhadores, jovens que se estão a preparar para a entrada no mundo do trabalho e para indivíduos em final de carreira que vão entrar na fase de reforma (Rudolph et al., 2017).

Quanto à Empregabilidade, por um lado é possível argumentar que os trabalhadores mais velhos ganharam mais experiência de trabalho e, conseqüentemente, mais competências ao longo da sua vida profissional em comparação com trabalhadores mais jovens (Fraga, 2012; Froehlich, Beausaert, & Segers, 2015). Por outro lado, isso não significa necessariamente que percecionem maiores níveis de Empregabilidade. Espera-se que trabalhadores mais velhos demonstrem menos motivação para investir na sua Empregabilidade, uma vez que atribuem menor valor às oportunidades de evolução e aprendizagem contínua. Ainda, os trabalhadores mais velhos têm uma perspetiva de tempo futuro mais limitada, fazendo com que haja a tendência para estabelecerem metas que possam ser alcançadas a curto prazo, e que proporcionem bem-estar emocional e estabilidade. Por isso, é possível afirmar que o foco dos indivíduos na Empregabilidade vá mudando ao longo dos seus percursos de vida. Assim, trabalhadores mais velhos esperam menos retorno sobre o investimento no aumento da sua Empregabilidade, em comparação com trabalhadores mais jovens (Peters, Van Der Heijden, Spurk, De Vos, & Klaassen, 2019).

Outros estudos têm revelado o papel que a variável idade pode assumir aquando da adoção de estratégias de *Personal Branding*. Shuker (2014) verificou que alunos do ensino secundário, ativos e integrados na sua instituição de ensino, desenvolvem

competências de empreendedorismo, permitindo potenciar e promover a sua Empregabilidade. Tomlinson (2007) incentiva desde cedo o envolvimento em comportamentos que permitam uma gestão de carreira individualizada, uma vez que estamos perante uma geração tecnológica caracterizada por níveis de qualificação elevados e uma maior preparação relativamente ao atual mercado de trabalho. Já a geração mais velha encontra-se habituada a uma gestão de carreira por parte da organização, o que faz com que a sua adaptação à realidade atual seja uma tarefa mais difícil. Paralelamente, as gerações mais novas revelam maior propensão para o domínio de redes sociais *online*, facilitando a construção, desenvolvimento e manutenção de uma marca pessoal (Fernandes, 2015). Com base nos dados apresentados quanto à variável idade, formula-se a seguinte hipótese de investigação: H6 - *Esperam-se diferenças ao nível da Adaptabilidade, Empregabilidade e Personal Branding, em função da variável idade.*

No atual mercado laboral, que se encontra saturado e onde o tema desemprego é muitas vezes uma realidade constante, a Adaptabilidade, a Empregabilidade, bem como o *Personal Branding* podem constituir vantagens competitivas e mais-valias na gestão de carreira, na adaptação mais rápida às novas realidades, e na aquisição e desenvolvimento de competências. A par da exigência dos indivíduos se tornarem cada vez mais responsáveis pelo planeamento e pela gestão das suas próprias carreiras, destaca-se a capacidade de se conseguirem diferenciar, o que constitui o desenvolvimento de uma competência muito valorizada (Fraga, 2012) - marcar pela diferença e demonstrar as potencialidades, leva a que os indivíduos se consigam distinguir, em contexto profissional, dos seus concorrentes. Assim, torna-se relevante compreender que diferenças existem entre contextos profissionais distintos, uma vez que as exigências que se fazem sentir no atual mercado de trabalho são transversais a todos os indivíduos. Cada contexto profissional é único e contém as suas características próprias, pelo que perceber o modo como uma determinada área profissional influencia a Adaptabilidade, a Empregabilidade, bem como as estratégias de *Personal Branding* dos indivíduos poderá ser uma mais valia não só para estes, como também para as organizações.

Alguma literatura identifica competências específicas necessárias para o *Personal Branding*, tais como, tecnológicas, metacognitivas, criativas e críticas. Deste modo, é possível inferir que indivíduos com competências digitais elevadas (e.g. informáticos), capazes de descobrir pontos de diferenciação competitivos e de os transformar de forma criativa em narrativas e imagens atraentes (e.g. *designers*), fazendo-o de forma estratégica

e socialmente apropriada têm mais hipóteses de alcançar o sucesso profissional e pessoal. Alguns estudos sugerem que diferentes profissões ou grupos de atividade podem ser mais ou menos propícios a desenvolver uma marca pessoal, como por exemplo, executivos, donos de empresas, empreendedores, figuras políticas, artistas e desportistas. Da mesma forma, também os criadores de conteúdo (e.g. *bloggers*) têm propensão a envolver-se em estratégias de *Personal Branding*. Já algumas profissões menos propícias ao desenvolvimento de uma marca pessoal são, por exemplo, *sales executives* e *managers*, uma vez que têm papéis mais específicos em determinada organização (e.g. Ensino Superior e Gestão Hoteleira) (Gorbatov et al., 2018).

A presente investigação tem também como objetivo estudar os níveis de Adaptabilidade e de Empregabilidade, e a adoção de estratégias de *Personal Branding* em diferentes contextos profissionais, mais especificamente, em indivíduos que trabalham nas áreas de Informática, *Design*, Ensino Superior e Gestão Hoteleira. Segundo a literatura referida, as duas primeiras áreas profissionais demonstrariam maior propensão em desenvolver uma marca pessoal, em comparação com as duas últimas. Por outro lado, face a uma era digital, e inseridos numa sociedade de informação, é exigido aos indivíduos que desenvolvam competências de pensamento crítico e de criatividade, de forma a diferenciarem-se dos seus pares, e a conseguir serem adaptáveis e empregáveis.

Uma vez que diferentes contextos profissionais promovem o desenvolvimento de competências igualmente diferentes, espera-se que existam diferenças no que diz respeito aos níveis de Adaptabilidade, Empregabilidade e estratégias de *Personal Branding* entre indivíduos expostos a realidades de trabalho distintas, pelo que se formula a seguinte hipótese de investigação: H7 - *Esperam-se diferenças ao nível da Adaptabilidade, Empregabilidade e Personal Branding, em função da variável contextos profissionais.*

2. Método

2.1. Participantes

A amostra é composta por 143 adultos trabalhadores¹, dos quais 87 (60.8%) são do sexo masculino e 56 (39.2%) do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos (M=35.10; DP=10.46). Relativamente às habilitações literárias, 21 (14.7%) participantes frequentaram o Ensino Secundário, 51 (35.7%) a Licenciatura, 45

¹ Remete-se para Anexo I para consulta do Questionário sobre os dados sociodemográficos.

(31.5%) o Mestrado, 18 (12.6%) o Doutoramento, e os restantes 8 (5.6%) indicaram outra situação.

Quando questionados sobre a área de atividade da organização em que trabalham atualmente, 22 (15.4%) participantes desempenham a sua atividade profissional na área do Ensino Superior, mais concretamente, na docência, 44 (30.8%) na área da Tecnologia da Informação, 42 (29.4%) na área da Publicidade e Comunicação, mais especificamente, na área do *Design* (e.g. *Design Gráfico*, *Web Design*, *Motion Design*, *Digital Design*), e 35 (24.5%) no ramo da Hotelaria, mais especificamente, na área da Gestão Hoteleira (Departamentos de *BackOffice*).

Apesar de também se ter obtido informação relativa às funções desempenhadas pelos participantes, ao número de anos de experiência profissional e ao tempo de trabalho na organização, opta-se por não apresentar estes dados sociodemográficos, dada a dispersão dos mesmos e, consequentemente, a não inclusão destas variáveis na análise dos resultados.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Inventário sobre Adaptabilidade

A versão internacional do Inventário sobre Adaptabilidade [*Career AdaptAbilities Scale* (CAAS) – *International Form 1.0*] foi objeto de vários anos de trabalho e pesquisa em treze países distintos, incluindo Portugal (Savickas & Porfeli, 2012). A finalidade destes anos de investigação prendia-se com a melhoria da medida, tendo conduzido a uma nova versão do instrumento, designado na versão original como *Career Adapt-Abilities Scale – International Form 2.0*. Assim, este instrumento de medida é composto por vinte e quatro itens internacionalmente partilhados, e distribuídos de forma equitativa pelas quatro dimensões que compõem o construto da Adaptabilidade, sendo que nas versões de cada país podem estar incluídos alguns itens adicionais (Savickas & Porfeli, 2012).

A versão experimental portuguesa do Inventário sobre Adaptabilidade foi desenvolvida no âmbito do Projeto Internacional de Investigação *Life Design International Research Group*, sendo coordenado internacionalmente por Mark Savickas, e a nível nacional por Maria Eduarda Duarte. Este projeto tinha como principal objetivo desenvolver modelos e instrumentos psicológicos para apoiar a investigação e a intervenção na construção de projetos de vida/carreira (Duarte et al., 2012).

O Inventário sobre Adaptabilidade (Anexo I), utilizado no presente estudo, é constituído por vinte e oito itens, e avalia a Adaptabilidade face à carreira, tendo como

principal foco a preparação do indivíduo para a realização de escolhas vocacionais. Contempla quatro dimensões distintas que avaliam a Preocupação, que diz respeito à orientação do indivíduo para o futuro (e.g. *Pensar como vai ser o meu futuro*); o Controlo, que se refere ao quanto o indivíduo se sente responsável pelo percurso da sua carreira (e.g. *Tomar decisões por mim próprio(a)*); a Curiosidade, que diz respeito à atitude que predispõe o indivíduo para explorar diferentes oportunidades e contextos (e.g. *Explorar aquilo que me rodeia*); e, por último, a Confiança, que se refere à crença de auto-eficácia do indivíduo e à sua capacidade-para ultrapassar obstáculos e barreiras, resolvendo os seus problemas (e.g. *Ultrapassar obstáculos*). A resposta aos itens é dada com base numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 - Muito Pouco; 2 - Pouco; 3 - Razoavelmente; 4 - Bastante; 5 - Muito), devendo ser indicada a opção que melhor traduz o grau em que se considera que se é capaz de utilizar um determinado recurso para construir a carreira/vida (Duarte et al., 2012; Savickas et al., 2009).

No âmbito do estudo da estrutura fatorial da versão internacional do Inventário sobre Adaptabilidade, através da Análise Fatorial Confirmatória, confirmou-se a multidimensionalidade e a estrutura hierárquica, coincidente com o modelo teórico da Adaptabilidade, composta por quatro dimensões (Preocupação, Controlo, Curiosidade e Confiança) (Savickas & Porfeli, 2012). Aquando do estudo da validade da versão experimental portuguesa, a Análise Fatorial Confirmatória revelou também que os dados se ajustam ao modelo teórico (Duarte et al., 2012), tendo sido encontradas as quatro dimensões, estrutura que foi confirmada posteriormente (Agostinho, 2018).

No que se refere à precisão do Inventário, salienta-se o elevado índice de consistência interna, cujo valor do coeficiente *Alfa de Cronbach* foi de 0.90, e os coeficientes de precisão para as dimensões, que se situaram entre 0.69 (Controlo) e 0.79 (Confiança) (Duarte et al., 2012). Outros estudos revelaram também uma boa precisão do instrumento de medida (Fraga, 2012; Cabo, 2014; Agostinho, 2018), com valores que oscilaram entre 0.93 e 0.95 para o total da escala, e entre 0.79 (Controlo), 0.76, 0.80 (Preocupação) e 0.84 (Confiança), 0.91 (Curiosidade) e 0.88 (Confiança) para as dimensões.

2.2.2. Inventário sobre Empregabilidade

O Inventário sobre Empregabilidade, no original, *Dispositional Measure of Employability* (DME) (Fugate & Kinicki, 2008), adota a conceção de Empregabilidade disposicional enquanto construto com cinco dimensões (Abertura a mudanças no

trabalho; Proatividade no trabalho e na carreira; Motivação na carreira; Resiliência no trabalho e na carreira; e Identidade de trabalho). Segundo os autores, uma vantagem desta medida é o facto de ser uma ferramenta mais abrangente e poderosa do que os anteriores instrumentos de Empregabilidade, devido ao facto de avaliar a adaptabilidade proativa individual (Fugate & Kinicki, 2008).

O Inventário sobre Empregabilidade (Anexo I), na sua versão portuguesa traduzida e adaptada por Duarte e Fraga (2009), é constituído por vinte e cinco itens distribuídos de forma equitativa pelas cinco dimensões que constituem o construto - Abertura a mudanças no trabalho, referindo-se à flexibilidade do indivíduo face a situações de incerteza e mudança (e.g. *Sinto que aceito de um modo geral mudanças no trabalho*); Proatividade no trabalho e na carreira, que diz respeito às tendências e ações do indivíduo para adquirir informações relevantes para eventuais mudanças e desafios associados a oportunidades futuras (e.g. *Estou a par dos desenvolvimentos na minha área de atividade*); Motivação na carreira, que traduz a preocupação com o futuro e a necessidade de assumir o controlo da gestão da sua própria carreira (e.g. *Tenho participado em acções de formação que me ajudarão a alcançar os meus objetivos de carreira*); Resiliência no trabalho e na carreira, isto é, ser otimista relativamente às suas oportunidades de carreira e que contribui de forma significativa para esta (e.g. *Estou otimista acerca das minhas futuras oportunidades de carreira*); e a Identidade de trabalho, que diz respeito ao modo como o indivíduo se auto-define no contexto da carreira, desencadeando comportamentos consistentes com a sua auto-imagem, dirigidos para oportunidades e comportamentos futuros (e.g. *Defino-me através do trabalho que faço*). As respostas são dadas através de uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo, Nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente), e a tarefa consiste em indicar o grau de concordância sobre o que é sentido relativamente ao emprego, às oportunidades de emprego e ao projeto de vida/carreira (Fraga, 2012).

De modo a fundamentar a validade do construto de Empregabilidade, Fugate e Kinicki (2008), realizaram três estudos independentes. Estes apoiaram a validade de construto da medida multidimensional de Empregabilidade em vinte e cinco itens distribuídos por cinco dimensões, em amostras de trabalhadores, demograficamente diversificadas, e em contextos diferenciados. No que se refere ao estudo da validade do Inventário sobre Empregabilidade, através da Análise Fatorial Exploratória, confirmou-

se que a estrutura fatorial está de acordo com o modelo teórico da Empregabilidade em cinco dimensões (Fraga, 2012).

Na sua versão adaptada para a população portuguesa, o instrumento apresentou uma boa precisão, com um *Alfa de Cronbach* de 0.88 para a Empregabilidade no geral, e coeficientes que variaram entre 0.66 (Motivação na carreira) e 0.82 (Resiliência no trabalho e Identidade de trabalho) para as dimensões (Duarte & Fraga, 2009). Estes índices de consistência interna, confirmaram-se noutros estudos (Cabo, 2014; Fraga, 2012), quer para o total da escala (valores, respetivamente, de 0.89 e 0.87), quer para as dimensões, em que os coeficientes de precisão variaram, respetivamente, entre 0.51 e 0.67 (Proatividade no trabalho e na carreira), e 0.51 e 0.75 e 0.82 (Identidade de trabalho e Resiliência no trabalho).

2.2.3. Questionário sobre *Personal Branding*

O Questionário sobre *Personal Branding* foi traduzido e adaptado para a língua portuguesa por Lima e Fernandes (2015), com base no “*Personal Branding Questionnaire*” desenvolvido por Chakrabarti (2014), e tem como objetivo avaliar a consciencialização e a importância que as pessoas conferem ao conceito de *Personal Branding*.

Na sua versão original (Chakrabarti, 2014), o Questionário é composto por trinta itens subdivididos em duas subescalas. Os primeiros quinze foram concebidos com o objetivo de avaliar a consciencialização, e os restantes focam-se na avaliação da importância dada ao *Personal Branding*. Para além das duas subescalas, são ainda consideradas cinco dimensões distintas, cada uma com seis itens, sendo três da primeira subescala e os restantes três da segunda. As dimensões, relativamente às quais o autor não apresenta uma definição, que compõem o instrumento são a *Afiliação e Networking* (e.g. *A reputação dos estabelecimentos de ensino que o indivíduo frequenta é uma mais-valia para as suas perspectivas de carreira*), *Auto-Consciência e Regulação* (e.g. *Especializar-se numa área e não ser um “faz-tudo”, é o que define o sucesso hoje em dia*), *Imagem e Qualidades* (e.g. *O indivíduo deve ter uma ideia clara da imagem que os outros têm de si*), *Valores e Competitividade* (e.g. *Ao longo da sua carreira, o indivíduo deve ser prudente quando lida com a sua concorrência*) e *Identidade Única* (e.g. *O indivíduo deve ser sempre verdadeiro acerca das suas características*). Para responderem ao Questionário, os participantes devem utilizar, à semelhança dos instrumentos de medida descritos anteriormente, uma escala de *Likert*, neste caso de sete pontos (1 -

Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo Parcialmente; 4 - Não sei/Neutro; 5 - Concordo Parcialmente; 6 - Concordo; 7 - Concordo Totalmente). No que diz respeito à precisão, o *Alfa de Cronbach* para cada uma das dimensões compostas por três itens cada, revelou ser de, pelo menos, 0.70 (Chakrabarti, 2014).

Na sua versão traduzida e adaptada para a língua portuguesa, o Questionário sobre *Personal Branding* (Anexo I) é igualmente composto por trinta itens subdivididos nas subescalas de Consciencialização (itens 1 a 15) e Importância (itens 16 a 30). Apresentam-se, ainda, as duas dimensões definidas por Fernandes (2015) para cada uma das subescalas - *Singularidade e Auto-Regulação*, e *Identidade Profissional* – com base apenas em vinte itens, já que o estudo da precisão revelou que dez dos itens não contribuíam para a consistência interna da medida. Assim, no que se refere à Consciencialização, a dimensão *Singularidade e Auto-Regulação* engloba seis itens (3, 4, 5, 6, 7 e 10), e a dimensão *Identidade Profissional* quatro itens (9, 11, 12 e 13), e para a subescala de Importância, incluem também, respetivamente, outros seis itens (18, 19, 21, 22, 27 e 28) e quatro itens (20, 24, 25 e 26).

A primeira dimensão, *Singularidade e Auto-Regulação*, encontra-se relacionada com a promoção dos pontos positivos do indivíduo, uma vez que estes são valiosos para a sua audiência alvo e o permitem diferenciar da concorrência. Diz também respeito à avaliação que o indivíduo faz da sua “marca”, tendo em consideração os objetivos por si traçados. Assim sendo, com base nos itens que esta dimensão comporta, e tendo em conta o Questionário original, assume-se que abrange maioritariamente a dimensão de *Auto-Consciência e Regulação*, detendo ainda itens das restantes dimensões. A segunda dimensão, *Identidade Profissional*, diz respeito à identificação das características internas e externas que estão manifestadas na “marca” adotada, e que abrangem o relacionamento do indivíduo com os outros. Assim, esta dimensão encontra-se relacionada com o contexto e com a carreira profissional, englobando maioritariamente itens das dimensões *Imagem e Qualidades*, *Valores e Competitividade* e *Identidade Única* (Fernandes, 2015).

No que diz respeito ao estudo da validade, através da Análise Fatorial Exploratória, contrariamente ao estudo original, em que se identificaram cinco dimensões (Chakrabarti, 2014), Fernandes (2015), no estudo da versão adaptada, identificou apenas dois fatores. Estes explicam a variabilidade total, para cada uma das subescalas do instrumento de medida, tendo-lhes sido atribuídas as designações de *Singularidade e Auto-Regulação*, e de *Identidade Profissional*.

Relativamente à consistência interna do instrumento, no geral apresenta um elevado índice de precisão com um *Alfa de Cronbach* de 0.81 (Fernandes, 2015), sendo os coeficientes de precisão para as duas subescalas - Consciencialização e Importância – respetivamente, de 0.70 e 0.80. No que concerne às dimensões, para a subescala de Consciencialização, os valores registados são de 0.63 (*Singularidade e Auto-Regulação*) e 0.53 (*Identidade Profissional*), e para a subescala de Importância, os valores são de 0.71 (*Singularidade e Auto-Regulação*) e 0.74 (*Identidade Profissional*).

2.3. Procedimento

Com o objetivo de ter a colaboração de empresas representativas de várias áreas de atividade, efetuaram-se contactos no sentido de obter as respetivas autorizações para a recolha de dados. Nesta sequência, foi elaborado um *email* de pedido de colaboração na investigação, no qual foi feito um breve enquadramento e explicação do âmbito do estudo, salientando-se a participação voluntária e anónima dos participantes, e a confidencialidade das suas respostas, e dado acesso ao *link* que permitia a resposta por parte dos colaboradores. Este *link* incluía um consentimento informado, após o qual eram apresentados um breve questionário de dados sociodemográficos, e os três instrumentos de medida utilizados, mais especificamente o Inventário sobre Adaptabilidade, o Inventário sobre Empregabilidade e o Questionário sobre *Personal Branding*.

Obteve-se, assim, a colaboração de uma instituição do Ensino Superior, de uma empresa do setor da Publicidade e Comunicação, de uma empresa do setor das Tecnologias da Informação, e de uma empresa do ramo da Hotelaria, através das quais se constituíram as quatro subamostras do presente estudo. Com o objetivo de abranger um maior número de respostas nas áreas de *Design* e de Tecnologias da Informação, foram ainda recolhidas respostas de forma aleatória, via *online*, nomeadamente, através da rede social *LinkedIn*. Para tal, foi referido que a utilização dos dados seria apenas para efeitos da presente investigação, e foi concedido aos participantes o *email* da investigadora caso quisessem colocar questões sobre o estudo ou ter acesso aos resultados globais deste.

3. Resultados

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos na presente investigação, procedendo-se, em primeiro lugar, ao estudo da estrutura de dimensionalidade do Questionário sobre *Personal Branding*, através de uma Análise Fatorial. De seguida, são

apresentados os resultados relativos à análise descritiva (medidas de localização e de dispersão) e dos coeficientes de precisão (*Alfa de Cronbach*) dos Inventários sobre Adaptabilidade e Empregabilidade, bem como do Questionário sobre *Personal Branding*. Por fim, com o objetivo de confirmar ou rejeitar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, realizaram-se diversas análises correlacionais e comparativas.

3.1. Análise Fatorial

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) do Questionário sobre *Personal Branding* foi realizada sobre a matriz de correlações dos itens da subescala Consciencialização, inicialmente, e sobre os itens da subescala Importância, numa 2ª fase. Em qualquer das AFE realizadas, optou-se pelo método da análise em componentes principais para estimação dos fatores comuns e pelo método de rotação *varimax* para clarificar a interpretação dos resultados (Anexos II e III). No caso da Consciencialização, para a seleção do número de fatores a extrair, seguiram-se vários critérios, tendo o critério de Kaiser apontado para 5 fatores e o critério atualmente mais usado da *Parallel Analysis* sugerido 4 (no caso da média dos valores próprios simulados) ou 3 (no caso do percentil). Analisadas as várias soluções, excluíram-se as análises com 5 e 4 fatores, já que do ponto de vista teórico e do significado dos itens, é a análise fatorial com 3 fatores a que faz mais sentido. A sua adequação foi verificada através da medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) cujo valor ($KMO=.75$) demonstrou ser adequado. Verificou-se que os 3 fatores explicam 45% da variabilidade total: o primeiro fator explica 18.4%, o segundo 13.5% e o terceiro 12.7%. Nesta sequência, e considerando a correspondência dos itens entre as duas subescalas, optou-se no caso da Importância, pela análise fatorial com 3 fatores, número também indicado quer pelo critério de Kaiser quer pela *Parallel Analysis*. A sua adequação foi verificada através da medida KMO, cujo valor ($KMO=.84$) demonstrou ser adequado. Verificou-se que os 3 fatores explicam 56.3% da variabilidade total: o primeiro fator explica 24.2%, o segundo 19.4% e o terceiro 12.7%.

Tendo em consideração quer a opção pela Análise em 3 fatores, o agrupamento dos itens proposto pelos autores do estudo original, e a análise de Fernandes (2015), apresentam-se, de seguida, para ambas as subescalas, as dimensões a contemplar no presente estudo.

Considerando que o fator 1 da subescala Consciencialização (itens 10, 11, 12, 13 e 14) abrange apenas os itens correspondentes às dimensões *Valores e Competitividade* (itens 10, 11 e 12) e *Identidade Única* (13 e 14), e que o fator 2 da subescala Importância

(itens 22, 26, 27, 28 e 30) abrange maioritariamente itens também correspondentes às dimensões *Valores e Competitividade* (itens 26 e 27) e *Identidade Única* (28 e 30), opta-se por designar este fator como representando a dimensão *Identidade Profissional*, definida por Fernandes (2015). Apenas o item 22 (*Eu tento dar o meu melhor para que os outros tenham uma boa imagem de mim*) da subescala Importância é que satura numa dimensão diferente do estudo original (*Imagem e Qualidades*). Contudo, tendo em conta o item, este não deixa de traduzir a identificação de uma característica que se relaciona com o próprio indivíduo no contexto profissional em que está inserido, pelo que pode fazer sentido ser incluído na dimensão *Identidade Profissional*.

Considerando que o fator 2 da subescala Consciencialização (itens 4, 5, 6, 8, 9 e 15) abrange maioritariamente os itens correspondentes às dimensões *Auto-Consciência e Regulação* (itens 4, 5 e 6) e *Imagem e Qualidades* (itens 8 e 9), e que o fator 1 da subescala Importância (itens 19, 20, 21, 23, 24, 25 e 29) abrange também maioritariamente itens das dimensões *Auto-Consciência e Regulação* (itens 19, 20 e 21) e *Imagem e Qualidades* (itens 23 e 24), opta-se por designar este fator como representando a dimensão *Singularidade e Auto-Regulação*, definida por Fernandes (2015). Apenas o item 15 (*Não existe nada de errado em dar uma imagem de si próprio que possa trazer sucesso para a sua carreira*) do fator 2 da subescala Consciencialização e os itens 25 (*Eu sei o que quero alcançar na vida e como o quero fazer*) e 29 (*Eu nunca minto sobre quem realmente sou enquanto pessoa*) do fator 1 da subescala Importância saturam noutras dimensões do estudo original, mais especificamente *Identidade Única* (itens 15 e 29) e *Valores e Competitividade* (item 25). Considerando que estes itens também se podem relacionar com a ideia de que o indivíduo deve marcar a diferença no contexto onde se encontra, procurando sempre melhorar consoante as exigências do mercado e ser capaz de avaliar o seu desempenho para obter melhores resultados, pode ser legítimo considerá-los na dimensão *Singularidade e Auto-Regulação*.

Por fim, considerando que o fator 3 da subescala Consciencialização (itens 1, 2, 3 e 7) e da subescala Importância (itens 16, 17 e 18) abrangem os itens correspondentes à dimensão *Afiliação e Networking* (respetivamente, os itens 1,2,3, e os itens 16, 17,18), opta-se por designar este fator como representando a dimensão *Afiliação e Networking*. Apenas o item 7 (*O indivíduo deve ter uma ideia clara da imagem que os outros têm de si*) satura numa outra dimensão do estudo original, a dimensão *Imagem e Qualidades* da subescala Consciencialização. Atualmente, o *Networking* é cada vez mais considerado uma ferramenta fundamental para o sucesso profissional do indivíduo, pois trata-se de

criar e manter redes de contacto, de afiliação, e de pertença, de forma a adquirir notoriedade, ampliar a sua imagem profissional e, assim, marcar a diferença. À medida que o papel das redes sociais aumenta na gestão de carreira do indivíduo, a capacidade de narrativa digital destaca-se como um mecanismo de sinalização do valor único do indivíduo no mercado de trabalho. Nesta sequência, faz todo o sentido considerar a nova dimensão *Afiliação e Networking*, e o item 7 ser contemplado por se relacionar com o ampliar da imagem profissional através da ideia clara da imagem que os outros têm de si.

3.2. Análise Descritiva e Índices de Precisão

Apresentam-se as medidas descritivas e os índices de precisão, referentes aos Inventários sobre Adaptabilidade e Empregabilidade, e ao Questionário sobre *Personal Branding*, bem como às dimensões de cada um dos instrumentos (Anexos IV e V).

No que diz respeito ao Inventário sobre Adaptabilidade, os participantes manifestam níveis que se situam acima do ponto médio da escala ($M=4.11$; $DP=0.39$), sendo que a Escala de *Likert* se situa entre 1 (Muito Pouco) e 5 (Muito). Mais especificamente, a dimensão *Confiança* registou as pontuações mais elevadas dos participantes ($M=4.34$; $DP=0.44$), enquanto a dimensão *Preocupação* registou os níveis mais baixos ($M=3.92$; $DP=0.53$). Para analisar a consistência interna do Inventário sobre Adaptabilidade e das respetivas dimensões, foram calculados os coeficientes *Alfa de Cronbach*. Estes variam entre 0.76 para a dimensão *Controlo* e 0.83 para a *Curiosidade*, sendo que para a escala completa o valor é mais elevado (0.91), indo ao encontro do mínimo recomendado (0.70) por Nunnally (1978). Analisando a variação dos *Alfas de Cronbach* nas quatro dimensões, se cada um dos respetivos itens for retirado, verifica-se que há apenas um item, pertencente à dimensão *Confiança*, cuja eliminação leva a um aumento do índice de precisão: item 24 (o *Alfa de Cronbach* aumenta de 0.82 para 0.83).

Relativamente ao Inventário sobre Empregabilidade, os indivíduos manifestam níveis que se situam acima do ponto médio da escala de resposta ($M=3.88$; $DP=0.40$), sendo que a Escala de *Likert* se situa entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). Nomeadamente, a dimensão *Identidade de trabalho* registou as pontuações mais elevadas ($M=4.21$; $DP=0.50$), enquanto a dimensão *Motivação na carreira* registou os níveis mais baixos ($M=3.55$; $DP=0.66$). No que diz respeito à consistência interna, a amplitude dos coeficientes de precisão varia entre 0.55 para a dimensão *Proatividade no trabalho e na carreira* e 0.77 para a *Motivação na carreira*. As dimensões *Proatividade no trabalho e na carreira* e *Identidade de trabalho*, com coeficientes de precisão de 0.55

e 0.69 respectivamente, não se encontram de acordo com o patamar mínimo de 0.70. No entanto, o valor do coeficiente de precisão da escala, no geral, é de 0.87, indicando um valor de precisão elevado. Analisando a variação dos *Alfas de Cronbach* nas cinco dimensões, se cada um dos respectivos itens for retirado, verifica-se que na dimensão *Abertura a mudanças no trabalho*, se retirado o item 5, o *Alfa de Cronbach* aumenta de 0.76 para 0.78. Já na dimensão *Proatividade no trabalho e na carreira*, se retirado o item 8, o coeficiente de precisão sobe de 0.55 para 0.56. Por fim, na dimensão *Identidade de trabalho*, se retirado o item 21, o valor do *Alfa de Cronbach* aumenta de 0.69 para 0.70.

Por último, no que diz respeito ao Questionário sobre *Personal Branding*, os participantes revelam elevados níveis de conhecimento relativamente ao fenómeno de *Personal Branding* ($M=5.19$; $DP=0.63$), apresentando uma tendência de resposta acima do ponto médio da Escala de *Likert*. Foi, ainda, possível verificar esta tendência de resposta para as duas subescalas do instrumento - Consciencialização ($M=5.31$; $DP=0.59$) e Importância ($M=5.07$; $DP=0.83$). Foi também estudada a consistência interna do Questionário sobre *Personal Branding* e das respetivas subescalas e dimensões. Para a subescala de Consciencialização, o *Alfa de Cronbach* é de 0.74, enquanto que para a subescala de Importância o valor é de 0.86. Já para a escala completa, o coeficiente de precisão é mais elevado (0.88). Analisando a variação dos *Alfas de Cronbach* nas duas subescalas, se cada um dos respectivos itens for retirado, verifica-se que na subescala de Consciencialização, se retirados os itens 8 e 15, o valor do *Alfa de Cronbach* aumenta de 0.74 para 0.75. Já na subescala de Importância, se retirado o item 16, o valor do coeficiente de precisão sobe de 0.86 para 0.88. Quanto às dimensões da subescala de Consciencialização, aquela que apresentou um coeficiente de precisão mais elevado foi a *Identidade Profissional*, com um valor de 0.70. Já a *Singularidade e Auto-Regulação* apresenta um valor de 0.60, sendo que se retirado o item 15, o valor do *Alfa de Cronbach* aumenta de 0.60 para 0.61. Por fim, quanto à dimensão *Afiliação e Networking*, o valor do coeficiente de precisão é de 0.55. Relativamente às dimensões da subescala de Importância, o coeficiente de precisão para a *Identidade Profissional* é de 0.80 e para a *Singularidade e Auto-Regulação* é de 0.82. Por último, a dimensão *Afiliação e Networking* apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0.65, sendo que se retirado o item 16, o valor do coeficiente de precisão aumentaria de 0.65 para 0.76. Apesar do importante aumento do valor, opta-se por não retirar este item, uma vez que, os três itens que integram esta dimensão pertencem também à mesma dimensão no Questionário original.

3.3. Análise Correlacional

Para o estudo correlacional entre Adaptabilidade, Empregabilidade e *Personal Branding*, calculou-se uma matriz de intercorrelações entre as variáveis em estudo, bem como as respetivas subescalas e dimensões (Anexos VI e VII).

Para o cálculo das correlações entre as três variáveis foi utilizado o coeficiente de *Pearson*, pois é este que deve ser aplicado em dados com escala intervalar e com distribuição normal. No entanto, no que diz respeito ao Questionário sobre *Personal Branding*, para as dimensões *Afiliação e Networking* da subescala Consciencialização e *Singularidade e Auto-Regulação* da subescala Importância, as correlações foram obtidas através do coeficiente não paramétrico de *Spearman*. A utilização deste justifica-se pelo facto de ambas as dimensões não serem normalmente distribuídas (Coolican, 2009).

É possível verificar uma relação linear, direta, tendencialmente forte e significativa entre Adaptabilidade e Empregabilidade ($r=.683$, $p<.01$), tal como esperado teoricamente. Assim, este resultado sugere que indivíduos que manifestam maior Adaptabilidade tendem também a manifestar maior Empregabilidade, o que permite confirmar H1. Do mesmo modo, é possível observar uma relação linear, direta, moderada e significativa entre Adaptabilidade e *Personal Branding* ($r=.504$, $p<.01$). Este resultado parece traduzir que indivíduos que manifestam maior Adaptabilidade tendem também a manifestar um maior investimento em estratégias de *Personal Branding*, corroborando, assim, H2. Observa-se ainda a existência de uma relação linear, direta, moderada e significativa entre Empregabilidade e *Personal Branding* ($r=.617$, $p<.01$), o que sugere que indivíduos que manifestam maior Empregabilidade tendem também a manifestar um maior investimento em estratégias de *Personal Branding*. Deste modo, é possível confirmar H3.

No que diz respeito a H4 procedeu-se igualmente ao cálculo dos coeficientes de *Pearson* e de *Spearman* entre as várias dimensões e subescalas de cada uma das três variáveis em estudo. É possível afirmar que H4 apenas é parcialmente confirmada, uma vez que existem dimensões cujas relações não são significativas, nomeadamente: a dimensão *Identidade Profissional*, da subescala Consciencialização, do Questionário sobre *Personal Branding* com as dimensões *Proatividade no trabalho e na carreira* ($r=.157$, $p>.05$) e *Resiliência no trabalho e na carreira* ($r=.156$, $p>.05$), do Inventário de Empregabilidade; a dimensão *Afiliação e Networking*, da subescala Consciencialização, do Questionário sobre *Personal Branding*, com as dimensões *Curiosidade* ($r=.071$, $p>.05$), do Inventário de Adaptabilidade e *Abertura a mudanças no trabalho* ($r=.123$,

$p > .05$), do Inventário de Empregabilidade; por último, a dimensão *Afiliação e Networking*, da subescala Importância, do Questionário sobre *Personal Branding*, com as dimensões *Controlo* ($r = .109$, $p > .05$), *Curiosidade* ($r = .083$, $p > .05$) e *Confiança* ($r = .014$, $p > .05$) do Inventário de Adaptabilidade, com a Adaptabilidade no geral ($r = .155$, $p > .05$), com as dimensões *Abertura a mudanças no trabalho* ($r = .068$, $p > .05$), *Resiliência no trabalho e na carreira* ($r = .157$, $p > .05$) e *Identidade no trabalho* ($r = .127$, $p > .05$) do Inventário de Empregabilidade e, por fim, com a dimensão *Identidade Profissional* ($r = .110$, $p > .05$), da subescala Consciencialização, do Questionário sobre *Personal Branding*. As relações mais fracas registadas, ainda que significativas, são entre: a dimensão *Identidade Profissional*, da subescala Consciencialização, e a dimensão *Identidade Profissional* ($r = .192$, $p < .05$), da subescala Importância, do Questionário sobre *Personal Branding*; a dimensão *Singularidade e Auto-Regulação*, da subescala Consciencialização, do Questionário sobre *Personal Branding* e a dimensão *Proatividade no trabalho e na carreira* ($r = .207$, $p < .05$), do Inventário de Empregabilidade; por fim, a dimensão *Afiliação e Networking*, da subescala Consciencialização, do Questionário sobre *Personal Branding*, e as dimensões *Preocupação* ($r = .177$, $p < .05$), *Controlo* ($r = .177$, $p < .05$) e *Confiança* ($r = .182$, $p < .05$), bem como a Adaptabilidade, no geral ($r = .195$, $p < .05$). Todas as restantes relações são significativas, destacando-se como relações mais fortes, entre as dimensões, a relação encontrada entre a dimensão *Confiança* do Inventário de Adaptabilidade e a dimensão *Identidade no trabalho* do Inventário de Empregabilidade ($r = .629$, $p < .01$), bem como a relação entre a dimensão *Singularidade e Auto-Regulação*, da subescala Importância, do Questionário sobre *Personal Branding* e a dimensão *Resiliência no trabalho e na carreira* do Inventário de Empregabilidade ($r = .541$, $p < .01$).

3.4. Análise Comparativa

Com o intuito de testar H5, procedeu-se a uma análise comparativa, nomeadamente, ao Teste de Igualdade de Valores Médios para amostras independentes, recorrendo à estatística *t de student* com $(n_1 + n_2 - 2)$ graus de liberdade, de forma a comparar as respostas médias dos participantes sobre os níveis de Adaptabilidade, Empregabilidade e *Personal Branding*, em função da variável sexo (Anexos VIII e IX).

Relativamente à Adaptabilidade e às suas dimensões, a análise descritiva evidencia resultados médios ligeiramente mais elevados nos indivíduos do sexo feminino do que no sexo masculino, em geral. Ainda, é possível verificar que as respostas médias,

em ambos os grupos, são mais elevadas nas dimensões *Confiança* (Masculino=4.35; Feminino=4.32) e *Controlo* (Masculino=4.12; Feminino=4.23). Por sua vez, as médias mais baixas verificam-se nos dois grupos na dimensão *Preocupação* (Masculino=3.89; Feminino=3.98). No entanto, a comparação entre os dois sexos, através da *estatística t*, revela que não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres na Adaptabilidade média, em geral, bem como nas suas dimensões.

No que diz respeito à Empregabilidade, os resultados médios de resposta mais elevados, em ambos os grupos, são registados nas dimensões *Identidade de trabalho* (Masculino=4.21; Feminino=4.19) e *Abertura a mudanças no trabalho* (Masculino=4.06; Feminino=4.11). Já as médias mais baixas registam-se, em ambos os sexos, na dimensão *Motivação na carreira* (Masculino=3.49; Feminino=3.64). Assim, também, a Empregabilidade média, em geral, bem como as suas dimensões não revelam diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Por último, quanto ao *Personal Branding*, as respostas médias mais elevadas são observadas nas dimensões *Identidade Profissional* da subescala Consciencialização (Masculino=5.87; Feminino=5.96) e *Singularidade e Auto-Regulação* da subescala Importância (Masculino=5.41; Feminino=5.45). Já as médias mais baixas registam-se na dimensão *Afiliação e Networking* da subescala Importância (Masculino=3.93; Feminino=4.01). No que diz respeito à comparação entre os dois sexos (*estatística t*), também o *Personal Branding* não exhibe diferenças estatisticamente significativas. Desta forma, é possível afirmar que H5 não é corroborada pelos dados do presente estudo.

À semelhança da técnica estatística utilizada para testar H5, para H6, utilizou-se também o mesmo Teste de Igualdade de Valores Médios para amostras independentes recorrendo à estatística de teste *t de student*, com o objetivo de comparar as respostas médias dos participantes sobre os níveis de Adaptabilidade, Empregabilidade e *Personal Branding*, em função da variável idade (Anexos X e XI). Os resultados são apresentados, comparando dois grupos de indivíduos com idades diferenciadas que foram obtidos através do critério estatístico da média de idades dos participantes (M=35.1). Assim, o primeiro grupo contém os indivíduos dos 22 aos 35 anos, inclusive, (84 participantes) e o segundo grupo contém os participantes dos 36 aos 65 anos (59 sujeitos).

Quanto à Adaptabilidade, as respostas médias mais elevadas, em ambos os grupos, são registadas na dimensão *Confiança* (Idades [22-35], M=4.28; [36-65], M=4.42), enquanto que os valores médios mais baixos são registados na dimensão *Preocupação* (Idades [22-35], M=3.91; [36-65], M=3.94). É possível verificar que não existem

diferenças significativas entre os dois grupos para a Adaptabilidade média, no geral. Contudo, os resultados médios dos participantes mais jovens são significativamente inferiores aos dos participantes mais velhos na dimensão *Controlo* ($t(141)=-2.30$, $p=0.012$) e na dimensão *Confiança* ($t(141)=-1.95$, $p=0.027$).

No que diz respeito à Empregabilidade, as respostas médias mais elevadas, para os dois grupos, são registadas na dimensão *Identidade de trabalho* (Idades [22-35], $M=4.13$; [36-65], $M=4.31$). Quanto às médias mais baixas registam-se, para o grupo mais jovem, na dimensão *Motivação na carreira* ($M=3.38$) e para o grupo mais velho na *Proatividade no trabalho e na carreira* ($M=3.73$). Ao contrário do que acontece com a Adaptabilidade, a Empregabilidade, em geral, regista resultados médios significativamente superiores no grupo mais velho ($t(141)=-2.79$, $p=0.003$). Ao nível das suas dimensões, é possível também verificar resultados médios significativamente superiores no grupo mais velho na *Abertura a mudanças no trabalho* ($t(141)=-2.16$, $p=0.016$), *Motivação na carreira* ($t(141)=-3.81$, $p=0.001$) e *Identidade de trabalho* ($t(141)=-2.16$, $p=0.017$).

Por fim, no que diz respeito ao *Personal Branding*, as respostas médias mais elevadas são registadas na dimensão *Identidade Profissional* da subescala Consciencialização (Idades [22-35], $M=5.83$; [36-65], $M=6.01$), enquanto que as médias mais baixas registam-se na dimensão *Afiliação e Networking* da subescala Importância (Idades [22-35], $M=4.10$; [36-65], $M=3.77$). É possível verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas, entre os dois grupos de idade, no *Personal Branding*, em geral. No entanto, os resultados médios dos participantes mais jovens são significativamente inferiores do que os dos participantes mais velhos na subescala Consciencialização ($t(141)=-1.94$, $p=0.027$) e na dimensão *Singularidade e Auto-Regulação*, da subescala Consciencialização ($t(141)=-2.34$, $p=0.011$). Assim sendo, conclui-se que H6 é parcialmente confirmada.

De modo a testar H7, utilizou-se a Análise da Variância a um fator (vulgarmente designado por ANOVA) quando as condições de aplicação estão asseguradas² ou a correspondente alternativa não paramétrica, o Teste de Kuskal-Wallis, com o objetivo de comparar as respostas médias dos participantes sobre os níveis de Adaptabilidade, Empregabilidade e *Personal Branding*, em função da variável contextos profissionais (Anexos XII e XIII).

² Normalidade da distribuição da variável dependente e homogeneidade de variâncias nos quatro contextos profissionais em comparação.

Em primeiro lugar, no que diz respeito à Adaptabilidade, os resultados médios de resposta mais elevados são registados na dimensão *Confiança* (*Design*=4.27; Ensino Superior=4.40; Hotelaria=4.40; IT=4.33), enquanto que as médias mais baixas são registadas na dimensão *Preocupação* (*Design*=3.87; Ensino Superior=4.06; Hotelaria=4.02; IT=3.82). É possível verificar que não existem diferenças significativas entre os quatro grupos para a Adaptabilidade, no geral. Contudo, registam-se diferenças estatisticamente significativas para a dimensão *Controlo* ($F(3,139)=3.37$, $p=0.020$). Aplicando as comparações múltiplas *a posteriori* de Tukey pode concluir-se que na referida dimensão, se verificam diferenças significativas nos contextos profissionais de *Design* e Hotelaria, a favor do contexto de Hotelaria (isto é, os resultados médios na Hotelaria são mais elevados do que em *Design*).

Relativamente à Empregabilidade, os resultados médios de resposta mais elevados, para todos os grupos, são registados na dimensão *Identidade de trabalho* (*Design*=4.16; Ensino Superior=4.25; Hotelaria=4.41; IT=4.07). Quanto às médias mais baixas, para os grupos de *Design* e IT, registam-se na dimensão *Motivação na carreira* (*Design*=3.39; IT=3.40). Para os grupos Ensino Superior e Hotelaria, os resultados médios mais baixos registam-se na dimensão *Proatividade no trabalho e na carreira* (Ensino Superior=3.62; Hotelaria=3.80). Ao contrário do que acontece com a Adaptabilidade, a Empregabilidade, em geral, regista diferenças estatisticamente significativas, em função dos contextos profissionais ($F(3,139)=4.83$, $p=0.003$). Ao nível das suas dimensões, é possível também verificar diferenças estatisticamente significativas na *Motivação na carreira* ($F(3,139)=4.07$, $p=0.008$), *Resiliência no trabalho e na carreira* ($F(3,139)=3.68$, $p=0.014$) e *Identidade de trabalho* ($F(3,139)=3.29$, $p=0.023$). Aplicando as comparações múltiplas *a posteriori* de Tukey verifica-se que na Empregabilidade, em geral, e na dimensão *Motivação na carreira* as diferenças significativas registam-se nos contextos profissionais de *Design*, IT e Hotelaria, a favor do contexto de Hotelaria (isto é, os resultados médios na Hotelaria são mais elevados do que em *Design* e IT). Na dimensão *Resiliência no trabalho e na carreira* as diferenças significativas verificam-se nos contextos profissionais de *Design*, IT, Ensino Superior e Hotelaria, a favor do contexto de Hotelaria (isto é, os resultados médios na Hotelaria são mais elevados do que nos restantes três grupos). Por fim, quanto à dimensão *Identidade de trabalho* as diferenças significativas registam-se nos contextos de IT e Hotelaria, a favor do contexto de Hotelaria (isto é, os resultados médios na Hotelaria são mais elevados do que em IT).

Por último, quanto ao *Personal Branding*, os resultados médios de resposta mais elevados, para todos os grupos, são registados no *Personal Branding*, em geral (*Design*=5.18; Ensino Superior=5.13; Hotelaria=5.37; IT=5.09), enquanto que as médias mais baixas registam-se na dimensão *Afiliação e Networking* da subescala Importância (*Design*=3.88; Ensino Superior=3.55; Hotelaria=4.28; IT=3.99). Ainda, como a subescala Consciencialização e as dimensões *Identidade Profissional* e *Afiliação e Networking* desta subescala, e a *Identidade Profissional* e *Singularidade e Auto-Regulação* da subescala Importância não apresentam uma distribuição normal em algum dos contextos profissionais, recorreu-se a uma alternativa não paramétrica, mais concretamente, ao teste de Kruskal-Wallis. É possível verificar que não existem diferenças significativas entre os quatro contextos profissionais para o *Personal Branding*, no geral. Contudo, verificam-se diferenças estatisticamente significativas na dimensão *Afiliação e Networking* da subescala Consciencialização ($X^2(3)=10.88$, $p=0.012$). Aplicando as comparações múltiplas *a posteriori* correspondentes a esta metodologia, verifica-se que estas diferenças significativas ocorrem entre os contextos profissionais de IT e Hotelaria, a favor do contexto de Hotelaria (isto é, os resultados da média dos quadrados das ordens na Hotelaria são mais elevados do que em IT). Em suma, é possível afirmar que H7 é parcialmente confirmada.

4. Discussão

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, e os resultados apresentados, destaca-se o obtido a nível da relação entre Adaptabilidade, Empregabilidade e *Personal Branding*. Este vai no sentido de confirmar que indivíduos que são capazes de manifestar recursos de Adaptabilidade manifestam igualmente atitudes e comportamentos associados a competências de Empregabilidade (Cabo, 2014; Fraga, 2012), e que, ao serem adaptáveis e empregáveis, tendem a manifestar igualmente um maior investimento em estratégias de *Personal Branding*. Já na relação entre estas variáveis, mas em função do sexo, não se revelaram diferenças significativas entre homens e mulheres quer na perceção das suas competências de Adaptabilidade e de Empregabilidade (Hirschi, 2009), quer no investimento em estratégias de *Personal Branding*. Este resultado poder-se-á relacionar com a constatação de uma nova realidade, já que a mulher não está condicionada como estava ao papel familiar, em que desempenhava sobretudo tarefas domésticas e relacionadas com a educação dos filhos. Por outro lado, no contexto do atual mercado de trabalho tende-se a verificar progressivamente uma maior igualdade de

oportunidades no acesso ao emprego, o que poderá justificar o investimento no desenvolvimento de competências em contexto profissional por parte das mulheres, e uma maior saliência do papel de trabalhador. Assim, e uma vez que, nos dias de hoje, as mulheres assumem também, e cada vez mais, este papel, acabam por estar expostas a uma realidade em que se vêem obrigadas a participar ativamente em novos contextos. Estes proporcionam-lhes a construção de recursos e o desenvolvimento de competências e, consequentemente, o acesso à diferenciação e ao atual mundo do trabalho competitivo (Fraga, 2012).

No que se refere à relação das variáveis em função da idade, verificaram-se diferenças significativas, sempre favoráveis ao grupo dos indivíduos mais velhos, embora apenas a nível de algumas das dimensões da Adaptabilidade, da Empregabilidade, e do *Personal Branding*. O facto de os indivíduos mais velhos tenderem a revelar uma maior perceção de controlo sobre a carreira pode relacionar-se com a fase mais avançada do seu percurso profissional, em princípio mais estável e segura. Por outro lado, a maior experiência profissional dos mais velhos traduz uma maior aquisição de competências no trabalho, o que reforça a confiança em ações e tomadas de decisão, mesmo face a eventuais obstáculos. Esta maior experiência profissional, parece levar também à aquisição de um conjunto de competências diferenciadas em contexto profissional, o que tende a significar maior abertura a mudanças no trabalho, motivação na carreira e identidade de trabalho e, consequentemente, maior empregabilidade. Os indivíduos mais velhos revelam ainda mais consciência em relação ao fenómeno do *Personal Branding*. O facto de os indivíduos mais novos pertencerem a uma geração mais “tecnológica”, faz com que tenham um maior domínio de plataformas *online*, que constituem uma via para a construção, manutenção e divulgação de uma marca pessoal. No entanto, apesar de os indivíduos mais velhos não terem tanto domínio digital, não significa que não tenham conhecimento do conceito de *Personal Branding*. Ademais, uma vez que fazem parte de uma geração que se tem vindo a adaptar a mudanças ao longo da vida, acabam por adotar estratégias e comportamentos que os ajudem a sobreviver ao atual mercado de trabalho. De referir que estes indivíduos manifestam também mais facilidade na auto-reflexão acerca dos seus pontos fortes e fracos, possuindo mais consciência sobre aquilo que são profissionalmente, e aquilo que os pode destacar e diferenciar dos outros. O facto de os indivíduos mais novos estarem, desde cedo, em contacto com a ideia de que, devido às exigências do mercado de trabalho, é necessário o investimento numa imagem favorável de si próprio, pode fazer do investimento em estratégias de *Personal Branding* um

mecanismo mais enraizado, não se exigindo tanto a percepção de que é manifestado (Fernandes, 2015).

Quanto à relação das variáveis em função dos contextos profissionais, verificaram-se diferenças significativas, sempre favoráveis aos profissionais de Hotelaria, mas também apenas a nível de algumas das dimensões das três variáveis psicológicas em estudo. Quando comparados com os profissionais de *Design*, os indivíduos de Hotelaria sentem-se mais responsáveis pela sua carreira e pelas decisões que a influenciam, o que se pode relacionar com o facto de se tratar de uma área de atividade em contínua expansão e crescimento, levando este grupo profissional a percecionar um maior controlo sobre o desenvolvimento e a gestão das suas carreiras. Por outro lado, a área profissional do *Design* destaca-se como um contexto no qual existem muitos trabalhadores por conta própria (*freelancers*), o que acaba por conferir ao próprio indivíduo uma percepção de maior instabilidade face à construção da sua carreira. Tendo em conta que a Empregabilidade se refere à capacidade de manifestar novas competências e de assumir novas responsabilidades, por parte do indivíduo e da organização (Duarte, 2006, 2009), as diferenças favoráveis ao mesmo grupo comparativamente aos de *Design* e IT, poderão ser atribuídas à maior aleatoriedade destas subamostras, já que a amostra do contexto de Hotelaria é proveniente da mesma empresa. Ou seja, todos os profissionais desta área têm por base o mesmo *background*, podendo percecionar que a sua organização investe no desenvolvimento das suas competências de atratividade e Empregabilidade, fazendo com que estes se sintam automaticamente mais motivados na sua carreira. Os resultados indicam, ainda, que os profissionais de Hotelaria tendem a ser mais otimistas face ao trabalho e à carreira, o que pode estar associado a práticas implementadas na empresa, que procuram fomentar atitudes mais positivas e resilientes face ao trabalho. Por outro lado, o contexto de Hotelaria encontra-se mais exposto a novos desafios e mudanças, fazendo com que estes profissionais criem mais recursos para lidar de forma otimista com os possíveis obstáculos que possam surgir nas suas carreiras. A pertença dos participantes de Hotelaria à mesma organização pode também relacionar-se com um sentimento de identidade mais congruente e consistente com a sua auto-definição de carreira e com as oportunidades de carreira que lhes são proporcionadas pela empresa. Por último, destacam-se os resultados obtidos quanto à maior afiliação e *networking*, também favoráveis aos profissionais de Hotelaria. Tendo em conta os avanços tecnológicos que se fazem sentir nos dias de hoje, seria de esperar que profissionais de áreas mais tecnológicas e informáticas obtivessem resultados superiores nesta dimensão. No entanto,

o que os avanços tecnológicos vieram permitir foi uma amplificação da marca pessoal, de forma a esta chegar a um maior público-alvo. Ou seja, um profissional de IT pode efetivamente perceber tudo o que engloba o mundo digital, mas continua a ser necessário que este invista na sua marca pessoal de forma criativa e inteligente de maneira a alcançar o público-alvo pretendido e, assim, criar redes de contacto.

Apresentam-se como limitações da presente investigação a escassez da literatura sobre a relação entre os três construtos psicológicos em estudo, e a dimensão da amostra, sobretudo no que se refere à representatividade dos contextos profissionais. Refira-se também a dificuldade da recolha de dados junto dos diferentes grupos, e o facto de alguns destes não fazerem parte de uma mesma organização. Tendo por base o estudo no qual se procedeu à adaptação do Questionário sobre *Personal Branding* (Fernandes, 2015), deu-se resposta à sugestão da autora no sentido de explorar diferenças entre grupos em função das variáveis sociodemográficas contexto profissional e sexo. Dada a não representatividade da amostra, sugere-se a replicação do presente estudo com subamostras de contextos profissionais mais representativas, tendo-se também em conta outras variáveis, tais como a situação profissional, as habilitações literárias e os anos de experiência profissional.

Como principais contributos, é feita referência ao estudo do Questionário sobre *Personal Branding*, nomeadamente no que se refere à precisão e estrutura fatorial, e à pesquisa da relação entre o conceito de *Personal Branding* e os de Adaptabilidade e Empregabilidade. Tendo em consideração a relação encontrada entre as três variáveis psicológicas, torna-se cada vez mais relevante, no contexto de instabilidade atual, compreender os benefícios provenientes dos três construtos. Em primeiro lugar, é importante compreender o conceito de Adaptabilidade, de forma a providenciar ferramentas que sejam úteis aos indivíduos, para que estes se possam tornar progressivamente mais adaptáveis, versáteis e tolerantes face à incerteza (Fraga, 2012; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Por outro lado, tendo em conta os atuais ambientes de emprego incertos e as novas relações entre empregador-empregado, a adaptação a estas novas realidades implica que os trabalhadores sejam os agentes ativos face à mudança, e consigam atualizar continuamente os seus conhecimentos, competências e capacidades, de forma a desenvolverem a sua Empregabilidade (Fugate, 2006). Também a adoção de estratégias de *Personal Branding* permite que o indivíduo desenvolva uma melhor capacidade de auto-consciência e reflexão, bem como competências de auto-promoção, sendo um conceito que se encontra também associado

a maiores níveis de satisfação, sentimento de realização, credibilidade e influência, levando, conseqüentemente, a maiores níveis de auto-estima e auto-eficácia (Gorbatov et al., 2018). Com base nos resultados obtidos, e na pesquisa efetuada sobre a temática, é importante referir que o investimento em estratégias de *Personal Branding* e, por conseguinte, o desenvolvimento de recursos de Adaptabilidade e Empregabilidade, não constitui uma questão exclusiva do indivíduo, mas sim uma responsabilidade partilhada com as organizações. Por exemplo, a implementação de estratégias facilitadoras do desenvolvimento das competências a nível da Adaptabilidade, Empregabilidade e do investimento na marca pessoal, poderá constituir uma mais-valia na inserção e adaptação de jovens trabalhadores no atual mercado de trabalho. Apesar dos indivíduos mais novos terem crescido numa perspetiva de ambiente de trabalho mais incerto e volátil, é necessário, efetivamente, interagir e vivenciar na prática com esta realidade, e na diversidade de contextos que a caracterizam (Fraga, 2012). Ao apoiarem os seus colaboradores, as organizações investem nos seus talentos, e em simultâneo contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional de competências e atratividade no atual mercado de trabalho, o que resultará no sucesso da própria organização, bem como do indivíduo.

Referências Bibliográficas

- Agostinho, R. I. (2018). *Adaptabilidade de carreira e competências na transição do ensino superior para o mercado de trabalho: Uma perspetiva construtivista*. Dissertação de doutoramento. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Retirado de <https://repositorio.ul.pt/>
- Arruda, W. (2003). An introduction to personal branding: A revolution in the way we manage our careers. *Reach Communications Consulting, Inc.*
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers - from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspective. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Cabo, A. T. (2014). *Habilitações académicas e percepções de adaptabilidade e empregabilidade: (Estudo exploratório com uma amostra de trabalhadores no sector de engenharia)*. Dissertação de mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Retirado de <https://repositorio.ul.pt/>
- Cederberg, C. D. (2017). Personal branding for psychologists: Ethically navigating an emerging vocational trend. *Professional Psychology: Research and Practice*, 48(3), 183.
- Chakrabarti, D. (2014). Awareness and importance of ‘personal branding’ phenomenon among post graduate management students: An empirical enquiry. *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science - Kailash*, 21(4), 88-101.
- Chen, C. P. (2013). Exploring personal branding on YouTube. *Journal of Internet Commerce*, 12(4), 332-347.
- Coetzee, M., Ferreira, N., & Potgieter, I. L. (2015). Assessing employability capacities and career adaptability in a sample of human resource professionals. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-9.
- Coolican, H. (2009). *Research methods and statistics in psychology*. London: Hodder Education.

- Del Corso, J. J., Rehfuss, M. C., & Galvin, K. (2011). Striving to adapt: Addressing Adler's work task in the 21st century. *The Journal of Individual Psychology*, 67, 88-106.
- Duarte, M. E. (2006). Desenvolvimento e gestão de carreiras: Prelúdio e fugas (ou a psicologia da construção da vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41-64.
- Duarte, M. E. (2009). The psychology of life construction. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 259-266.
- Duarte, M. E., & Fraga, S. (2009). *Inventário sobre Empregabilidade* (tradução e adaptação para Portugal da Dispositional Measure of Employability). Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Duarte, M. E., Soares, M. C., Fraga, S., Rafael, M., Lima, M. R., Paredes, I., ... & Djaló, A. (2012). Career adapt-abilities scale – Portugal form: Psychometric properties and relationships to employment status. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 725-729.
- Fernandes, M. P. (2015). *A marca pessoal em contexto de carreira: a relação entre auto-gestão de carreira e personal branding*. Dissertação de mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Retirado de <https://repositorio.ul.pt/>
- Fraga, S. (2012). *Adaptabilidade e empregabilidade numa perspectiva construtivista: estudo com desempregados em contexto de formação*. Dissertação de Doutoramento. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Retirado de <https://repositorio.ul.pt/>
- Frederici, E., Boon, C., & Den Hartog, D. N. (2019). The moderating role of HR practices on the career adaptability - job crafting relationship: A study among employee–manager dyads. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.
- Froehlich, D. E., Beusaert, S. A., & Segers, M. S. (2015). Great expectations: The relationship between future time perspective, learning from others, and employability. *Vocations and learning*, 8(2), 213-227.

- Fugate, M. (2006). New perspectives on employability. In J. Greenhaus & G. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development* (pp. 267-270). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing theory*, 16(1), 123-141.
- Gorbatov, S., Khapova, S., & Lysova, E. (2018). Personal branding: interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in psychology*, 9, 2238.
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *The Career Development Quarterly*, 57(1), 63-74.
- Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 145-155.
- Hou, Z. J., Leung, S. A., Li, X., Li, X., & Xu, H. (2012). Career adapt-abilities scale - China form: Construction and initial validation. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 686-691.
- Johnston, C. S. (2016). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 3-30.
- Jones, B., & Leverenz, C. (2017). Building personal brands with digital storytelling ePortfolios. *International Journal of ePortfolio*, 7(1), 67-91.
- Kaputa, C. (2006). *You are a brand!* California: Davies-Black.
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50.

- Lee, J. W., & Cavanaugh, T. (2016). Building your brand: The integration of infographic resume as student self-analysis tools and self-branding resources. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 18, 61-68.
- Lima, M. R., & Fernandes, M. (2015). *Questionário sobre Personal Branding* (tradução e adaptação para Portugal do Personal Branding Questionnaire). Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Morgan, M. (2011). Personal branding: Create your value proposition. *Strategic Finance*, 93(2), 13-14.
- Moura, I. (2018). *A importância da construção do personal branding na geração millennial*. Dissertação de mestrado. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Parmentier, M. A., Fischer, E., & Reuber, A. R. (2013). Positioning person brands in established organizational fields. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 373–387.
- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast company*, 10(10), 83-90.
- Peters, P., Van Der Heijden, B., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please don't look at me that way: An empirical study into the effects of age-based (meta) stereotyping on employability enhancement among supermarket workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 249.
- Philbrick, J. L., & Cleveland, A. D. (2015). Personal branding: Building your pathway to professional success. *Medical Reference Services Quarterly*, 34(2), 181–189.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34.

- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247-259.
- Savickas, M. L. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61(3), 381-385.
- Savickas, M. L. (2003). Toward a taxonomy of human strengths: Career counseling's contribution to positive psychology. In W. B. Walsh (Ed.), *Counseling psychology and optimal human functioning* (pp. 229-249). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. Brown & R. Lent (Eds.), *Career development and counselling. Putting theory and research to work* (pp. 42-70). NJ: Wiley.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 661-673.
- Shepherd, I. D. (2005). From cattle and coke to charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 589-606.
- Shuker, L. (2014). 'It'll look good on your personal statement': Self-marketing amongst university applicants in the United Kingdom. *British Journal of Sociology of Education*, 35(2), 224-243.
- Silva, D. P. (2016). *O impacto do personal branding na reputação pessoal*. Dissertação de mestrado. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social. Retirado de <https://repositorio.ipl.pt/>
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-303.
- Super, D. E. (1955). Dimensions and measurement of vocational maturity. *Teachers college record*.

- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British journal of guidance and counselling*, 9(2), 194-201.
- Tomlinson, M. (2007). Graduate employability and student attitudes and orientations to the labour market. *Journal of Education and Work*, 20(4), 285-304.
- van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability - career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
- van der Land, S. F., Willemsen, L. M., & Wilton, B. G. (2016). Professional personal branding. In *International Conference on HCI in Business, Government, and Organizations* (pp. 118-128). Cham: Springer.
- Zarkada, A. (2012). Concepts and constructs for personal branding: An exploratory literature review approach. *Available at SSRN 1994522*.